

Cahiers du CRISES *
Collection Études théoriques

**** Ce rapport de recherche a été réalisé dans le cadre de l'équipe de recherche sur les fonds de développement local, régional et communautaire, (PRO-FONDS).***

No ET9709

**Phases de prédémarrage et démarrage: un
modèle général de démarcation**

par

Suzanne Durand, Richard Benoit et Denis Martel
Département de Sciences administratives
Université dU Québec à Chicoutimi

Septembre 1997

Suzanne Durand CGA, M.Sc., est professeure en techniques administratives au Cégep de Chicoutimi. Richard Benoit, est professeur au département des sciences économiques et administratives à l'Université du Québec à Chicoutimi.
Denis Martel, est professeur au département des sciences économiques et administratives à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Note préliminaire:

Certains de nos lecteurs seront peut-être surpris que nous présentions un cahier de recherche sur la démarrage et le prédémarrage des petites et moyennes entreprises. En fait, ce cahier tente de répondre à une demande formulée par l'équipe de chercheurs travaillant sur les fonds de développement, le PRO-FONDS¹. Dès le départ, ces chercheurs s'étaient rendus compte de l'importance de la distinction pré-démarrage/démarrage pour l'étude des fonds de développement, étant donné qu'il existe peu de ressources pour le pré-démarrage alors que l'entreprise n'existe pas encore et que la décision d'aller en avant n'est pas arrêtée. De plus, à la suite d'une recherche faite à partir de "focus groups"² sur le développement régional et local, il était apparu que la plupart des intervenants et que même plusieurs chercheurs ne réussissaient pas à distinguer clairement ce qui relève du pré-démarrage et ce qui relève du démarrage. Cette distinction nous était apparue particulièrement importante pour les fonds de développement et notamment pour les entreprises d'économie sociale qui doivent mobiliser d'importantes ressources collectives y compris pour le pré-démarrage.

Benoît Lévesque, coordonnateur

1. Recherche réalisée sous la direction de Benoît Lévesque, Marguerite Mendell et Solange Van Kemenade. **Répertoire des fonds de développement local, régional et communautaire du Québec**, Groupe interuniversitaire de recherche sur les fonds de développement (PRO-FONDS), 1997, 250 p.

². LÉVESQUE, Benoît, Margie MENDELL et Lucie MAGER (avec les collaborations de C. Saucier, L. Favreau et alii), **Orientations stratégiques sur les fonds de développement locaux/régionaux**, Étude réalisée pour le Bureau fédéral de développement régional (Québec), 1996.

ABREGE

L'intervention efficace, auprès des organisations, nécessite fréquemment d'établir dans quelle phase de développement se situe l'entreprise afin d'en accroître la pertinence. Les modèles de développement des entreprises ne permettent pas de déterminer aisément la phase où se situe la firme. Nous avons établi un modèle général de démarcation basé sur deux critères : la finalité et les types d'activités prépondérantes. Une méthode d'analyse permet de déterminer si l'entreprise se situe en phase de prédémarrage ou en phase de démarrage.

RESUME

Le développement et l'utilisation de programmes d'aide appropriés nécessitent une bonne connaissance des phases de développement des organisations. La littérature, portant sur les modèles de développement des entreprises, est abondante. Par contre, elle ne propose pas de critères objectifs et facilement observables afin de distinguer les phases de prédémarrage et de démarrage. Nous avons établi un modèle pour ces deux phases, basé sur les faits et activités marquants de chacune de ces phases, en nous inspirant principalement des modèles de création d'entreprises et des modèles de développement des entreprises.

Deux critères ont servi à établir la ligne de démarcation entre ces deux phases. La finalité des activités réalisées par l'entrepreneur sert de premier critère de démarcation. Au cours du prédémarrage, la finalité des principales actions et réflexions, est de déterminer si oui ou non l'entreprise projetée doit être créée ; tandis qu'au cours du démarrage elle est de s'assurer que l'entreprise survive. Le deuxième critère repose sur les types d'activités prépondérantes. Au cours du prédémarrage, il s'agit d'activités de conception, de validation, de planification et de négociation, alors qu'au cours du démarrage, il s'agit d'activités relatives aux opérations, à l'organisation et au contrôle.

Selon notre modèle de démarcation, le prédémarrage prendrait fin dès l'obtention du soutien financier nécessaire à la création de l'entreprise projetée, au moment où l'entrepreneur, après plusieurs étapes de réflexions et de remise en question du bien fondé du projet, prend la décision finale de créer l'entreprise. Le démarrage débute avec des actions spécifiques à une entreprise telles que l'acte juridique de création et l'acquisition des ressources matérielles nécessaires à l'objet économique de la nouvelle entreprise. Nous proposons une méthode d'analyse visant à faciliter l'utilisation du modèle de démarcation entre le prédémarrage et le démarrage pour différents types d'entreprises.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
PRÉSENTATION DU MODÈLE DE PRÉDÉMARRAGE ET DÉMARRAGE	5
LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE.....	7
LA PHASE DE DÉMARRAGE	11
PRÉSENTATION DU MODÈLE DE DÉMARCATIION ENTRE LE PRÉDÉMARRAGE ET LE DÉMARRAGE	14
CONCLUSION	19
BIBLIOGRAPHIE	20

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1	
Synthèse des stades de développement, Lemay (1996)	3
Tableau 1	
Modèle de prédémarrage et démarrage.....	6
Tableau 2	
Modèle de démarcation entre le prédémarrage et le démarrage	16
Tableau 3	
Schéma de la méthode d'analyse.....	18

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1	
Synthèse des faits et activités relevés dans la littérature	23
ANNEXE 2	
Modèle intégré de prédémarrage, démarrage et démarcation	26

INTRODUCTION

Toute nouvelle entreprise est créée et se développe en une suite d'étapes ou de phases, plus ou moins spécifiques et identifiées. La littérature spécialisée permet de mieux connaître les principales étapes de développement des entreprises. Cette littérature fait état d'un grand nombre de modèles de développement (Ramangalahy, 1990 ; Dussault, 1987 ; Quinn et Cameron, 1983), généralement constitués de trois à six stades. Par contre, on constate peu d'homogénéité entre ces modèles (Glueck et Jauch, 1984 ; Dussault, 1987 ; Ramangalahy, 1990).

Lemay (1996), propose une synthèse des stades de développement, inspirée des principaux modèles de développement des entreprises.

Figure 1 Synthèse des stades de développement, Lemay (1996)

Prédémarrage	Démarrage	Croissance	Expansion	Stagnation	Déclin
<i>Motivations, planification</i>	<i>Début, lancement</i>	<i>Progression significative des activités économiques</i>	<i>Augmentation des unités organisationnelles</i>	<i>Stabilité</i>	<i>Réduction des activités</i>

Les modèles de développement proposés présentent d'autres problèmes, notamment, la grande variété et le manque de précisions des critères de modélisation (Durand, 1996). L'analyse de deux recherches (Dussault, 1987 ; Ramangalahy, 1990), s'appuyant sur vingt-six études, a permis de faire ressortir vingt et un critères. Les critères les plus fréquemment utilisés étant la gestion et la structure (Durand, 1996). Ces deux critères, ainsi que la plupart des dix-neuf autres, nécessitent une étude approfondie de l'entreprise afin de déterminer le stade de développement atteint. Il n'existe donc pas de critère objectif facilement observable ou mesurable permettant de déterminer à quel stade de développement une entreprise se situe.

Pour plusieurs intervenants économiques, l'identification de la phase de développement des entreprises est indispensable. Les politiques, programmes et outils d'aide à la création et au développement d'entreprises, en plus de tenir compte des secteurs industriels et des types d'entreprises (micro-entreprise, PME, coopérative, entreprise de l'économie sociale), s'appliquent plus spécifiquement à une phase de développement qu'à une autre. Ainsi, certains programmes de financement ou d'aide à la gestion sont tout à fait pertinents, voire essentiels, en phase de pré démarrage alors que d'autres ne peuvent être utiles que pour les entreprises ayant démarré.

Parmi les diverses phases de développement identifiées dans la littérature, les phases de pré démarrage et de démarrage nous apparaissent critiques. C'est au cours de ces phases que l'entrepreneur, ou l'équipe entrepreneuriale, pose les assises qui vont assurer le sain développement de l'organisation. La phase de pré démarrage a une influence marquée sur les chances de succès de la future entreprise (Archer, 1990 ; Fourcade, 1986). Quant à la phase de démarrage, elle semble décisive. Plusieurs auteurs (Durand, 1996 ; Good et Graves, 1993 ; Cromie, 1991 ; Alpenders, Carter et Forsgren, 1990 ; Fourcade, 1986) soulèvent l'importance des taux d'échec des entreprises au cours de leurs premières années d'opérations. Les organismes d'aide et de support, qu'ils soient gouvernementaux ou autres, tentent, à ces étapes, d'apporter une contribution significative à la création d'entreprises durables.

Or, il existe une certaine ambiguïté quant à la définition même de ces étapes cruciales. En effet, peu de modèles théoriques tiennent compte de la phase de pré démarrage (Kazanjian, 1988; Fortin, 1992 ; Kroeger, 1974 ; Gill, 1985). Pour la plupart cette phase, importante pour l'étude du processus de création d'entreprise, est tout simplement ignorée ou intégrée à la phase de démarrage (Forsyth, Mount et Zinger, 1991).

La nécessité d'identifier des critères objectifs et facilement observables ou mesurables, s'appliquant aux deux premières phases de développement des entreprises (pré démarrage et démarrage), nous a motivés à étudier cinq modèles de création d'entreprise : Kretchman, Cranson et Jennings (1994), Fortin (1992), Belley, Dusault et Lorrain (1991), Belley (1989), Gibb et Ritchie (1982). Ces modèles présentent plusieurs analogies. Celles-ci nous ont permis d'établir un

modèle de démarcation entre le prédémarrage et le démarrage basé sur des faits marquants ou des activités.

Nous avons utilisé une méthodologie de méta-analyse, afin d'élaborer deux modèles. Le premier, le modèle de prédémarrage et démarrage, fournit une description des étapes relatives à ces deux phases. Une description plus détaillée complète la présentation du modèle. Puis, nous présentons le modèle de démarcation entre le prédémarrage et le démarrage et spécifions les deux critères ayant servi à établir la ligne de démarcation. Finalement, nous proposons une méthode d'analyse générale servant à déterminer si une organisation a atteint la phase de démarrage.

PRÉSENTATION DU MODÈLE DE PRÉDÉMARRAGE ET DÉMARRAGE

Notre modèle, constitué de huit étapes, est présenté au tableau 1. Il débute avec la présence d'un entrepreneur potentiel¹ et se termine lorsque les opérations commercialisées ont débuté. Ce modèle s'inspire de la littérature portant sur les modèles de création d'entreprise déjà cités, de quelques modèles de développement d'entreprises et de certains textes traitant principalement des phase de prédémarrage et de démarrage. L'annexe 1 présente une synthèse des faits et activités relevés dans la littérature.

1. Soulignons que, même si le modèle, ainsi que le texte explicatif, réfèrent à un entrepreneur, il est généralement possible de remplacer l'entrepreneur par l'équipe entrepreneuriale, de sorte que le modèle s'applique à toutes les situations possibles.

Tableau 1

MODÈLE DE PRÉDÉMARRAGE ET DÉMARRAGE

	ETAPES	FAITS ET ACTIVITES
P R É D É M A R R A G E	1. Entrepreneur potentiel	<ul style="list-style-type: none"> Présence d'un individu présentant des caractéristiques entrepreneuriales.
	2. Motivation	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition de la motivation, influencée par : <ul style="list-style-type: none"> un facteur de discontinuité qui l'incite à modifier sa trajectoire de vie ; la perception d'un besoin non comblé dans l'environnement.
	3. Idée d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Identification d'une opportunité à exploiter. • Invention et développement d'un produit ou service.
	4. Validation	<ul style="list-style-type: none"> Auto-évaluation : caractéristiques entrepreneuriales, intérêts, forces et faiblesses.
	a) Facteurs personnels	
	b) Facteurs personnels et sociétaux	<ul style="list-style-type: none"> Perception qu'il peut créer une entreprise avec succès et que l'action est valorisée dans le milieu.
	c) Facteurs environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> Fabrication de prototypes et réalisation de tests de produits/services. • Réalisation d'études de marché, d'études de faisabilité et d'études de rentabilité.
	5. Planification	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'un plan d'affaires comprenant principalement l'élaboration du projet, la planification stratégique et opérationnelle de la future entreprise.
	6. Négociation	<ul style="list-style-type: none"> Négociations visant l'obtention des ressources financières essentielles à la création de l'entreprise.
D É M A R R A G E	7. Création et installation	<ul style="list-style-type: none"> Constitution légale de l'entreprise. Ouverture des comptes bancaires. Perfectionnement du produit et, ou, service. Développement de la technologie de production. Acquisition et installation des actifs nécessaires aux opérations et à la gestion. Conclusion d'ententes avec les fournisseurs. Concrétisation de contacts avec les clients potentiels.
	8. Début des opérations commercialisées	<ul style="list-style-type: none"> Début des opérations : production des biens et prestation des services. Début de la mise en marché. Début des ventes. Développement de stratégies de gestion et de différents systèmes (notamment, un système comptable). Contrôle des coûts. Recrutement et embauche du personnel.

LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE

Dans notre modèle, le prédémarrage se compose de six étapes. En premier lieu, pour qu'une entreprise puisse être créée, il faut la présence d'un entrepreneur potentiel. Cet entrepreneur potentiel présente généralement certains traits de caractère spécifiques : besoin d'accomplissement élevé, besoin de prendre des initiatives et d'être responsable, propension à prendre des risques modérés, conscient qu'il peut influencer les résultats, confiant, persévérant et apprend à partir de ses échecs (Belley, 1989). Il est à noter que l'existence d'une personne « prédisposée » (Belley, Dussault et Lorrain, 1991), présentant quelques unes de ces qualités, n'implique pas qu'il y aura automatiquement création d'entreprise ; cette présence doit plutôt être considérée comme un pré-requis (Belley, 1989).

Par la suite, cette personne acquiert la motivation nécessaire à concevoir un projet (Lemay, 1996 ; Gibb et Ritchie 1982). Selon Belley (1989), cette motivation découle généralement de facteurs de discontinuité tels que : congédiement, insatisfaction quant aux conditions de travail, fin d'un projet, migration volontaire, personne prête financièrement et professionnellement, identification d'une opportunité, ou d'un besoin non comblé (Belley, Dussault et Lorrain, 1991). Cette motivation est suffisamment forte pour que la personne soit prête à envisager un changement dans sa trajectoire de vie ou, à tout le moins, à élargir ses activités. Ainsi un élément ou ensemble d'éléments déclencheurs (Lemay, 1996) peut motiver l'entrepreneur potentiel à passer à l'action ; à ce stade, il amorce une réflexion. Pour que la réflexion puisse se poursuivre, il faut que cette personne trouve une idée d'entreprise.

Ceci introduit la troisième étape, l'idée d'entreprise. Belley (1989) parle d'opportunité à exploiter. Selon cet auteur, ainsi que pour Timmons, Smollen et Dingee (1985), une opportunité est plus qu'une simple idée ; elle est une idée porteuse, ancrée dans les besoins du marché. D'autres auteurs, Gibb et Ritchie (1982), réfèrent à une idée raisonnable alors que Kretchman, Cranson et Jennings (1994) proposent un processus de prise de décision amenant à la découverte d'occasions d'affaires. Lors de cette étape, ces auteurs estiment que l'emphase est mise sur la créativité ; tout comme Kroeger (1974) qui considère que le rôle de l'entrepreneur, à ce stade, en

est un d'auteur et d'inventeur. Kazanjian (1988) abonde dans le même sens, en parlant de l'invention et du développement d'un produit (ou service).

Ainsi, avant d'aborder la quatrième étape, l'entrepreneur potentiel doit croire qu'il a découvert un filon. Il sera donc motivé à poursuivre sa réflexion, qui l'amène invariablement à la validation de son projet. Cette validation est réalisée à l'aide de différents facteurs.

Concernant les facteurs personnels, quelques auteurs (Kretchman, Cranson et Jennings, 1994 ; Fortin, 1992 ; Belley, Dussault et Lorrain, 1991) proposent une forme d'auto-évaluation portant principalement sur l'intérêt pour la fonction d'entrepreneur, les aptitudes entrepreneuriales et de gestion, les forces et les faiblesses ; tout ceci en regard au projet d'entreprise. Lemay (1996) suggère, à cette étape, d'établir un état des connaissances de l'entrepreneur, au sujet du secteur et de la gestion.

Belley (1989) s'intéresse à des facteurs personnels et sociétaux, qu'il regroupe en un concept de facteur de crédibilité. L'entrepreneur, suite à une réflexion approfondie, perçoit qu'il peut créer une entreprise avec succès et que l'action est valorisée dans son milieu. L'entrepreneur potentiel, pour évaluer sa capacité entrepreneuriale, devrait réaliser une auto-évaluation, tel que proposé précédemment, et analyser son environnement afin d'y déceler les valeurs dominantes associées à la création d'entreprise à travers les images d'imitation¹ ou la culture entrepreneuriale (Belley, 1989).

Finalement, les facteurs environnementaux sont ceux qui ont retenu le plus l'attention des chercheurs. On parle alors d'étude de préfaisabilité, de faisabilité, technique ou autre (Belley, Dussault et Laferté, 1996 ; Belley, Dussault et Lorrain, 1991 ; Belley, 1989 ; Gibb et Ritchie, 1982) ; de tests de produits ou services (Kazanjian, 1988 ; Gibb et Ritchie, 1982) ; de tests et d'études de marché (Belley, Dussault et Laferté, 1996 ; Fortin, 1992 ; Belley, Dussault et Lorrain, 1991 ; Gibb et Ritchie, 1982) et finalement d'étude de rentabilité (Belley, Dussault et Laferté,

¹. Il s'agit de modèles d'entrepreneurs présents dans l'entourage de l'entrepreneur potentiel ; en général, ils sont parmi les collègues de travail, la famille ou les amis. Voir Belley (1989).

1996). Selon Fortin (1992), à cette étape de la réflexion, trois alternatives se présentent : passer à l'étape suivante du projet (résultats des études positifs), recommencer les études (résultats non satisfaisants, d'autres études possibles) ou abandonner le projet (résultats des études négatifs). Il est donc possible d'interrompre le processus, généralement, sans conséquence importante. Les procédures d'abandon du projet sont presque inexistantes.

L'étape suivante, la cinquième, consiste en la planification du projet. Tous s'entendent alors pour désigner la rédaction d'un plan d'affaires (ou la réalisation d'une ou plusieurs de ses parties constituantes) comme principale activité de planification. Selon les auteurs, il est question d'élaboration (Sammur, 1996), de développement (Bruyat, 1993), de planification stratégique (Lemay, 1996 ; Belley, Dussault, Lorrain, 1991 ; Kuratko et Hodgetts, 1989), de planification des opérations (Kretchman, Cranson et Jennings, 1994 ; Fortin, 1992 ; Belley, Dussault, Lorrain, 1991) ou plus précisément de planification des ressources humaines et financières (Lemay, 1996). Il est aussi question d'identification (Gibb et Ritchie, 1982), d'allocation (Belley, Dussault et Lorrain, 1991) ou de mobilisation (Kretchman, Cranson et Jennings, 1994) des ressources. Finalement, Lemay (1996) suggère la recherche de partenaires. Soulignons que le plan d'affaires peut être plus ou moins élaboré, selon la complexité du projet ou la volonté de l'entrepreneur. Il peut même arriver que cette planification soit totalement effectuée de façon informelle (Lemay, 1996). Notons, qu'à la fin de cette étape, trois alternatives s'offrent encore à l'entrepreneur potentiel : soit continuer le projet (passer à la sixième étape), revoir le plan d'affaires ou abandonner le projet (Fortin, 1992). À cette étape, quelques pertes peuvent résulter de la décision de ne pas poursuivre ; elles se situent au niveau du temps investi par l'entrepreneur et parfois des ressources investies afin de bénéficier d'assistance technique pour la préparation du plan d'affaires. Par contre, l'arrêt du projet n'implique pas de procédure, formalité ou tâche importante.

Parmi les cinq modèles de création d'entreprise étudiés, seul celui proposé par Gibb et Ritchie (1982) identifie la sixième étape, celle des négociations. Selon ces auteurs, il s'agit d'une étape visant l'obtention de ressources financières, d'installations ou de contrats, ce qui représente en fait, l'application du plan d'affaires. Nous retenons cette étape, car elle est appuyée par d'autres chercheurs au delà des cinq modèles étudiés. Notamment, Kazanjian (1988) retient, dans la

première phase de son modèle (phase de conception et développement), la réunion des ressources financières, qu'il situe avant la création officielle de l'entreprise. Lorrain, Dussault et Belley (1993) proposent la constitution d'un réseau social qui peut favoriser l'obtention des ressources financières, alors que Kuratko et Hodgetts (1989) font référence à l'accumulation et à l'accroissement des ressources pour leur première phase qu'ils qualifient de phase de développement.

Dans les faits, il serait possible d'associer cette étape à la recherche de ressources financières, aux négociations ultimes avec les fournisseurs de fonds, d'immobilisations, de matières premières, ainsi qu'au recrutement de ressources humaines (particulièrement si elles doivent être spécialisées) lorsque celles-ci sont essentielles au démarrage de l'entreprise. Ces activités sont toutes orientées par le plan d'affaires. Au terme de cette étape, une vérification de la concordance des résultats des démarches avec les buts du plan d'affaires détermine laquelle des trois alternatives décisionnelles, déjà présentées, sera choisie. Lorsque les résultats correspondent au plan d'affaires, il n'y plus d'obstacle à la création d'une entreprise ; s'ils sont inférieurs à ceux escomptés, il est possible de revoir le projet. Quelques modifications au plan d'affaires (retour à l'étape cinq) peuvent rendre la création possible. Alors que, des résultats trop négatifs poussent, généralement, à l'abandon du projet. Notons que si la décision d'abandonner le projet survient à cette étape-ci, il y a tout de même peu de formalités, procédures ou activités à réaliser (par exemple : aviser les fournisseurs de fonds contactés, annuler quelques ententes conditionnelles avec les clients ou les fournisseurs).

Selon notre modèle, cette sixième étape est l'étape extrême de la phase de prédémarrage. Elle est bien une phase exploratoire, comme le mentionne Archer (1990). De plus, elle est constituée d'un certain nombre d'activités et de réflexions, qui varient en durée et peuvent être réalisées de façon plus ou moins formelle. Les trois premières étapes peuvent être considérées comme étant essentielles à la création d'entreprise ; cependant, elles ne sont pas gage de création car la poursuite du projet est régulièrement remise en question à la fin de chacune des étapes. Il est alors possible que le projet soit interrompu, pour modification ou pour abandon définitif.

En résumé, les faits et activités qui caractérisent les six étapes de la phase de prédémarrage sont les suivants : il existe un entrepreneur potentiel prédisposé ; il acquiert la motivation de créer une entreprise ; il identifie une idée d'entreprise ou invente un produit ou un service ; il fait la validation du projet à l'aide d'une auto-évaluation personnelle et la réalisation d'études de marché, de faisabilité et de rentabilité, basées sur l'analyse de l'environnement ; il réalise la planification stratégique et opérationnelle de l'entreprise projetée, par le biais d'un plan d'affaires ; il entreprend les démarches servant à mettre en application le plan d'affaires, notamment la recherche des ressources humaines, financières et logistiques. Tout au long de ces étapes, l'emphasis est mise subséquentement sur la conception, la validation, la planification et la négociation. Au cours de la phase de prédémarrage, l'entrepreneur a davantage mis à contribution ses compétences entrepreneuriales (capacité de déceler dans l'environnement les opportunités d'affaires, capacité de mobiliser les ressources nécessaires, capacité d'innover et d'apprendre de son vécu, selon Belley, Dussault et Lorrain (1991)), que ses compétences en gestion (planification, organisation, direction et contrôle¹). En fait les seules activités de gestion réalisées lors de cette phase sont la planification et un peu l'organisation.

LA PHASE DE DÉMARRAGE

Le début de la phase de démarrage ne fait pas consensus dans la littérature consultée. Archer (1990) considère qu'après une phase de prédémarrage, caractérisée par l'analyse de l'environnement (assimilable à l'étape quatre, validation, facteurs environnementaux), survient la phase de création et installation. Fourcade (1986), qui a étudié des entreprises du secteur manufacturier, situe la phase de démarrage tout de suite après une phase de création et installation. Elle considère ainsi que le démarrage commence au moment où l'entreprise lance la première série de fabrication commercialisée, ou bien reçoit les premières commandes. Ces observations laissent

¹. Dans la littérature spécialisée, la gestion est généralement constituée de quatre grandes fonctions : la planification (choix des objectifs et détermination des ressources et des moyens qui permettront d'atteindre les objectifs fixés) ; l'organisation (définition des tâches et responsabilités de chacun, établissement des liens d'autorité et de communication) ; la direction (exercice des relations d'autorité, d'encadrement et d'aide auprès des ressources humaines) ; le contrôle (évaluation des résultats, comparaison avec les objectifs et élaboration des correctifs à apporter afin de mieux atteindre les objectifs).

supposer que l'acquisition et l'organisation des ressources matérielles et humaines nécessaires à la fabrication en série ainsi que les négociations finales avec les clients et les fournisseurs, font partie de la phase de prédémarrage.

Par contre, Kazanjian (1988), qui s'est intéressé à des entreprises du secteur manufacturier de haute technologie, situe la frontière entre ces deux phases, au moment où le projet obtient un soutien financier important. Ce moment marque, selon lui, la création formelle de l'entreprise. Selon cet auteur, la phase de prédémarrage servirait principalement à l'invention, la fabrication de prototypes, le développement et la validation du produit et de la technologie, ainsi que l'approche de fournisseurs de fonds. Ensuite, le démarrage étant possible grâce à l'apport de fonds suffisants, il reste à se doter des ressources matérielles et humaines nécessaires au développement de la technologie permettant la production en quantités suffisantes à la commercialisation. C'est alors que le produit est annoncé et qu'il devient disponible pour la vente. Son modèle suppose que les activités de création et installation font partie de la phase de démarrage, qu'il nomme phase de commercialisation.

Lemay (1996) situe aussi le fait de se pourvoir en ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles, à la phase de démarrage. Rappelons que cette observation de Lemay est tirée d'une synthèse des stades de développement qu'elle a réalisée suite à une étude approfondie de vingt des principaux modèles de développement d'entreprise.

Nous avons retenu la classification proposée par Kazanjian (1988) et Lemay (1996), car elle correspond bien aux deux critères de démarcation retenus et qui seront explicités ultérieurement. Ainsi, lorsque les ressources financières sont obtenues, l'entreprise peut enfin être constituée (créée) et les installations réalisées. Nous considérons alors que la décision finale de créer l'entreprise est prise et que celle-ci ne sera plus remise en question périodiquement (contrairement à ce qui est fait au cours du prédémarrage), mais seulement si une période de crise se produit. De plus, les activités de création et installation correspondent davantage au type d'activités associées au démarrage : opérations, organisation et contrôle.

C'est pourquoi, la septième étape proposée dans notre modèle, l'étape de création et installation, fait partie de la phase de démarrage. Concernant les activités se déroulant au cours de cette étape, plusieurs suggèrent, en premier lieu, la création juridique de l'entreprise (Sammut, 1996 ; Bruyat, 1993 ; Gibb et Ritchie, 1982), alors que Fortin (1992) propose en plus des formalités de formation, l'ouverture d'un compte bancaire. Kazanjian (1984 et 1988) considère le perfectionnement du produit ainsi que le développement de la technologie de production. Ce même auteur précise que, par la suite, on procède à l'acquisition des locaux et des installations. Dans le même ordre d'idée, Belley, Dussault et Lorrain (1991) parlent d'appropriation des ressources, Fortin (1992) propose en plus de l'utilisation des ressources financières, la mise en place d'outils de travail et de moyens de production, tandis que Lemay (1996) parle de l'acquisition des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles. Finalement, il est question de clarifier les liens avec les clients et les fournisseurs (Gibb et Ritchie, 1982) ; ils peuvent aussi être concrétisés sous forme d'accord avec les fournisseurs (Fortin, 1992).

Lorsque tous les moyens de production sont installés, il est maintenant possible de passer à la seconde étape de la phase de démarrage, huitième et dernière étape du modèle proposé: le début des opérations commercialisées. Kazanjian (1988) situe le début de la mise en marché à cette étape. Plusieurs auteurs (Ramangalahy, 1990 ; Fortin, 1992 ; Kazanjian, 1988 ; Fourcade, 1986 ; Gibb et Ritchie, 1982) réfèrent au début des ventes, alors que Fortin (1986) et Toulouse (1982) précisent qu'il s'agit de réaliser des ventes suffisantes. Il peut aussi être question du début des opérations, de la production (Lemay, 1996 ; Fortin, 1992 ; Ramangalahy, 1990 ; Kazanjian, 1988), du lancement de la première série de fabrication commercialisée (Fourcade, 1986) ou de l'enregistrement des premières commandes (Sammut, 1996). D'autres activités relevant de la gestion sont proposées : développer des stratégies de gestion (Kretchman, Cranson et Jennings, 1994) ou développer différents systèmes (Gibb et Ritchie, 1982 ; Toulouse, 1982). Finalement Toulouse (1982) retient le contrôle des coûts et le recrutement du personnel. Nous ajoutons l'embauche du personnel, afin de mieux présenter la réalité des entreprises qui nécessitent plus d'une personne (l'entrepreneur) dès le début des opérations.

En résumé, les principaux faits et activités associés à la phase de démarrage sont : la création officielle de l'entreprise ; l'installation des moyens de production ; la concrétisation des ententes avec les fournisseurs ; le début des opérations, de la mise en marché et des ventes. Il s'agit surtout d'activités directement reliées aux opérations et au niveau de la gestion, l'emphase est mise sur l'organisation, la direction (s'il y a eu embauche d'employés) et le contrôle. Quelques auteurs (Gill, 1985 ; Churchill et Lewis, 1983 ; Kroeger, 1974), précisent que le principal objectif de la phase de démarrage est la survie. Nous ne sommes donc plus en présence de la boucle de rétroactions fournissant l'argumentation nécessaire au choix d'une des alternatives (continuer, recommencer, abandonner) qui caractérisait la phase de prédémarrage.

PRÉSENTATION DU MODÈLE DE DÉMARCATIION ENTRE LE PRÉDÉMARRAGE ET LE DÉMARRAGE

L'analyse de la littérature fait ressortir deux critères qui permettent d'établir la démarcation entre les phases de prédémarrage et de démarrage. Le premier est basé sur la prise de décision quant à la poursuite ou à l'arrêt du projet ou de l'entreprise. Au cours de la phase de prédémarrage, au fur et à mesure que certaines étapes sont atteintes, une décision doit être prise quant à la poursuite ou à l'abandon du projet. Par opposition, au cours de la phase de démarrage, ce questionnement n'est pas associé à une étape ; il ne constitue pas une préoccupation régulière du gestionnaire et ne survient que lors de crises majeures vécues dans l'entreprise. Plusieurs auteurs (Scott et Bruce, 1987 ; Churchill et Lewis, 1983 ; Greiner, 1972) suggèrent qu'à partir de la phase de démarrage la frontière entre deux phases est caractérisée par une crise. La résolution de cette crise permet de passer à la phase de développement suivante (normalement, la phase de croissance). Si la crise n'est pas enrayée, l'entreprise doit cesser ou subir une transformation majeure.

Ainsi, au cours de la phase de prédémarrage, la finalité, de toutes les activités et réflexions, est de déterminer si oui ou non l'entreprise projetée doit être créée. Alors qu'au cours de la phase de démarrage, la finalité, de toutes les actions et réflexions, est de permettre à l'entreprise de

survivre¹ (Ramangalahy, 1990 ; Churchill et Lewis, 1983 ; Beckman, Good et Wickman, 1982 ; Gibb et Ritchie, 1982). D'ailleurs, parmi les noms utilisés pour désigner la phase de démarrage, on retrouve aussi le terme survie (Lorrain et Dussault, 1988 ; Scott et Bruce, 1987).

Sammut (1996) suggère que la création de l'entreprise fait passer l'entrepreneur de l'état de porteur de projet à celui de gestionnaire du quotidien, cette transition exige une mutation dans le mode de pensée de l'entrepreneur. Cette modification du cadre mental peut s'illustrer par la transformation de la finalité de déterminer si oui ou non l'entreprise doit être créée, à celle d'assurer la survie de celle-ci (faire en sorte que l'entreprise continue d'exister).

Soulignons que, selon ce critère, ce qui distingue le prédémarrage du démarrage est la possibilité constante de tout arrêter au cours du prédémarrage, sans formalité, ni conséquence relativement importante. Alors qu'au cours du démarrage, si l'on veut tout arrêter, ceci implique un processus de fermeture, vente ou liquidation, relativement plus important.

Le deuxième critère de démarcation, basé sur le type d'activités, exige une vue d'ensemble. Il s'agit de déterminer le type d'activités qui prédominent. Au cours de la phase de prédémarrage on se concentre principalement sur des activités de conception, de validation, de planification et de négociation, alors qu'au cours de la phase de démarrage l'emphase est mise sur les activités de production², d'opération² et de vente (Kazanjian, 1988 ; Scott et Bruce, 1987 ; Galbraith, 1982 ; Greiner, 1972 ; Thain, 1969 ; Steinmetz, 1969). Quant à la gestion, au cours de la phase de démarrage, les activités sont davantage axées sur l'organisation et le contrôle.

-
- 1 Survivre, dans le contexte d'une entreprise, signifie posséder les ressources nécessaires à la réalisation des opérations. L'attention est surtout dirigée sur les liquidités. Le manque de fonds, très courant chez les jeunes entreprises, peut entraîner la faillite (la mort) de l'entreprise. D'ailleurs, Sweeney (1983) (voir Lorrain et Dussault, 1988), nomme la phase de démarrage, la vallée de la mort, afin d'illustrer l'importance du taux d'échec au cours de ces années.
 2. Le terme « production » est principalement utilisé dans les secteurs primaire et secondaire, alors que dans le secteur tertiaire le terme « opération » est davantage utilisé. Les deux peuvent être définis comme étant l'ensemble des activités permettant de créer, à partir de ressources variées, des biens ou des services utiles.

Le tableau 2 illustre le modèle de démarcation entre le prédémarrage et le démarrage proposé, en faisant ressortir les deux critères de démarcation utilisés : la finalité et les types d'activités prépondérantes. Afin de fournir une vue d'ensemble, un tableau intitulé « Modèle intégré de prémarrage, démarrage et démarcation » est présenté à l'annexe 2. Ce tableau a l'avantage d'illustrer les deux critères de démarcation retenus parallèlement aux huit étapes, complétées des faits et activités se rapportant à chacune d'elles.

Tableau 2

MODÈLE DE DÉMARCATIION ENTRE LE PRÉDÉMARRAGE ET LE DÉMARRAGE

PHASE	FINALITÉ	TYPES D'ACTIVITES PRÉPONDÉRANTES	FAITS ET ACTIVITÉS
PRÉDÉMARRAGE	Déterminer si oui ou non l'entreprise doit être créée	Conception ou validation ou planification ou négociation	Voir faits et activités listés pour les étapes 1 à 6, tableau 1
DEMARCATIION			
DÉMARRAGE	Assurer la survie de l'entreprise	Opération ou organisation ou contrôle	Voir faits et activités listés pour les étapes 7 et 8, tableau 1

Ainsi, nous proposons que le passage de la phase de prédémarrage à celle de démarrage ne survient qu'après l'étape de négociations et suite à la décision de créer officiellement l'entreprise. Cette décision s'appuie vraisemblablement sur les résultats des démarches visant l'obtention des ressources nécessaires à la création de l'entreprise. C'est à ce moment que l'idée ou le projet devient réalité. Une entreprise est constituée ; du virtuel on passe au formel.

Soulignons que le modèle comprenant huit étapes, présenté dans ce texte, n'implique pas obligatoirement un développement linéaire. À ce sujet, Lemay (1996), en s'appuyant sur deux études de cas, ainsi que sur la littérature portant sur les modèles de développement des entreprises, montre que les entreprises ne passent pas nécessairement par tous les stades de développement,

selon l'ordre proposé. Considérant cet argument, on ne peut affirmer que les huit étapes proposées soient franchies en totalité et de façon séquentielle.

Cependant, en s'appuyant sur la littérature portant sur la création d'entreprise, nous estimons que le processus général de création est conforme au modèle proposé, tout en considérant que certaines étapes peuvent être très brèves ou réalisées de façon informelle. Elles peuvent aussi être réalisées selon un ordre différent ou concurremment.

Il est aussi important de préciser que, bien que le secteur d'activité puisse influencer le type ou l'ampleur des activités de prédémarrage et de démarrage, il est tout de même possible de référer au modèle pour établir la démarcation entre les deux phases. En situant la démarcation au moment où la décision finale de créer l'entreprise est établie, ou suite à l'obtention du financement nécessaire, nous suggérons des événements qui se produisent pour une large partie des cas de création d'entreprise. Pour une entreprise qui ne nécessiterait pas de financement externe, la création juridique de l'organisation, l'acquisition des ressources matérielles nécessaires à l'exploitation ou le début des opérations ou des ventes peuvent marquer l'entrée dans la phase de démarrage.

Chaque fois qu'une entreprise ou une organisation est créée, il s'agit d'un cas unique. C'est pourquoi, afin de faciliter l'utilisation du modèle de démarcation, nous proposons une méthode d'analyse. Puisqu'il s'agit de discriminer entre deux phases de développement qui se suivent, la procédure suggérée vise à établir si l'entreprise est entrée dans la phase de démarrage. Un schéma de cette méthode est présenté au tableau 3. Cette méthode arbitraire s'inspire des faits et activités associés aux deux étapes du démarrage. Elle met également à contribution les deux critères de démarcation retenus : les types d'activités prépondérantes et la finalité.

Tableau 3**SCHEMA DE LA METHODE D'ANALYSE**

		(1)	(2)	(3)
	ÉTAPES	FAITS ET ACTIVITÉS	TYPES D'ACTIVITÉS PRÉPONDÉRANTES	FINALITÉ
D É M A R R A G E	7. Création et installation	Constitution légale de l'entreprise. Ouverture des comptes bancaires. Perfectionnement du produit et, ou, service. Développement de la technologie de production. Acquisition et installation des actifs nécessaires aux opérations et à la gestion. Conclusion d'ententes avec les fournisseurs. Concrétisation de contacts avec les clients potentiels.	OPÉRATION OU ORGANISATION	ASSURER LA SURVIE
	8. Début des opérations commercialisées	Début des opérations : production des biens et prestations des services. Début de la mise en marché. Début des ventes. Développement de stratégies de gestion et de différents systèmes (notamment un système comptable.) Contrôle des coûts. Recrutement et embauche de personnel.	OU CONTRÔLE	DE L'ENTREPRISE

Pour considérer que l'entreprise est en phase de démarrage, il est nécessaire de constater que quelques unes des activités décrites aux étapes 7 et 8 (voir tableau 3) ont été réalisées à ce jour, ou sont en cours de réalisation.

Afin d'appuyer cette évaluation, il est possible de s'assurer que l'emphase, dans l'entreprise, est mise sur les activités d'opérations, d'organisation ou de contrôle.

Il est souhaitable, lorsque c'est possible, d'établir la finalité de tout travail couramment effectué. S'il a pour objectif final de faire en sorte que l'entreprise survive, la phase de démarrage est bien atteinte.

DURAND, S., BENOIT, R., MARTEL, D.

CONCLUSION

Nous avons conçu un modèle d'analyse qui fait ressortir un système d'opposition entre les deux premières phases de développement des entreprises. Celui-ci, permet d'établir la distinction entre les phases de prédémarrage et de démarrage des entreprises, à l'aide des principaux faits et activités proposés dans la littérature. La ligne de démarcation entre ces deux phases est basée sur deux critères : la finalité et les types d'activités prépondérantes.

À partir d'une méta-analyse, nous avons identifié des critères objectifs et facilement observables, servant à déterminer si une entreprise ou une organisation est en phase de prédémarrage ou en phase de démarrage. De plus, la méthode d'analyse proposée facilite l'utilisation du modèle de démarcation.

Le modèle de prédémarrage et démarrage, en huit étapes, constitue une grille de référence simple et claire qui propose, aux futurs entrepreneurs, un cheminement structuré. Quant au modèle de démarcation entre le prédémarrage et le démarrage, il fournit aux praticiens, un guide favorisant l'identification d'interventions opportunes et pertinentes, permettant de maximiser les résultats de ces interventions auprès des organisations en création.

Cette recherche ouvre la voie à d'autres réalisations. Elle favorise et oriente Pappariement et la révision des programmes d'interventions existants. Les modèles proposés permettent de mieux cibler les besoins des entreprises en fonction de leur phase de développement.

La méthodologie utilisée peut contribuer au développement de modèles de démarcation entre les autres phases de développement des entreprises. Elle peut même servir à l'élaboration de modèles opératoires propres à chacune des huit étapes de notre modèle de prédémarrage et démarrage.

BIBLIOGRAPHIE

ALPENDER, G.C., CARTER, K.D., FORSGREN, R.A. (1990), « Managerial Issues and Problem Solving in the formative Years », *Journal of small Business Management*, avril, pp. 9-19.

ANGE, Agence Nationale pour la Création et le développement de l'Entreprise, voir Sammut (1996).

ARCHER, A. (1990), « Un diagnostic de prédémarrage pour les PME et PE », *Revue Internationale P.M.E.*, 3(3-4), pp. 389-409.

BECKMAN, M.D., GOOD, W.S., WICKMAN, R.G. (1982), «The Life Cycle of small Business », dans *Small Business Management - Concepts and Cases*, John Wiley & Sons, pp. 20-26.

BELLE Y, A., DUSSAULT, L., LAFERTÉ, S. (1996), *Comment rédiger son plan d'affaires : à l'aide d'un exemple*, Québec, Fondation de l'entrepreneurship.

BELLEY, A., DUSSAULT, L., LORRAIN, J. (1991), « Le plan d'affaires pour la création d'une entreprise », *Revue Organisation*, 1(1), pp. 23-39.

BELLEY, André (1989), *Les milieux incubateurs de Ventrepreneurship*, 2^e édition, Fondation de l'entrepreneurship,.

BRUYAT, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble, p 109.

CHURCHILL, N.C., LEWIS, V.L. (1983), « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard l'expansion*, automne, pp. 51 -63.

CROMEE, S. (1991), « The Problems experienced by young Firms », *International small Business Journal*, 9(3), pp. 43-61.

DURAND, Suzanne (1996), *Les problèmes des petites entreprises en phase de prédémarrage et de démarrage : cas d'entreprises de services du Québec*, Mémoire de recherche présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi.

DUSSAULT, Louis (1987), *Les comportements de gestion et les types d'entrepreneurs: cas d'entreprises manufacturières en phase de démarrage*, Mémoire de recherche présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

FORSYTH, G.T., MOUNT, J., ZINGER, J.T. (1991), *Entrepreneurship and small Business Development*, Prentice Hall.

FORTIN, Paul A. (1992), *Devenez entrepreneur*, Québec, Fondation de l'entrepreneurship, 2^e édition.

DURAND, S., BENOIT, R., MARTEL, D.

- FORTIN, Paul A. (1986), *Devenez entrepreneur*, Québec, Fondation de l'entrepreneurship.
- FOURCADE, C. (1986), « Le démarrage des entreprises : une comparaison internationale » dans *La PME dans un monde en mutation*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, pp. 253-277.
- GALBRAITH, J.R. (1982), « Stages of growth », *Journal of Business Strategy*, 3(1), pp. 70-79.
- GIBB, A, RITCHIE, J. (1982), «Understanding the Process of Starting Small Business», *European Small Business Journal*, 1(1), pp. 26-45.
- GILL, J. (1985), *Factors affecting the Survival and Growth of the smaller Company*, Gower Publishing Company.
- GLUECK, W.L., JAUCH, L. R. (1984), *Business Policy and strategy Management*, McGraw-Hill Inc., Fourth Edition.
- GOOD, W.S., GRAVES, J.R. (1993), « Small Business Support Programs : the Views of Failed versus Surviving Firms », *Journal of small Business and Entrepreneurship*, 10(2), pp. 66-76.
- GREINER, L.E. (1972), « Evolution and Révolution as Organization Grow », *Harvard Business Review*, july-august, 50, pp. 37-46.
- KAZANJIAN, R.K. (1988), « Relation of dominant Problem to Stages of Growth in Technology-based new Ventures », *Academy of Management Journal*, 31(2), pp. 257-279.
- KAZANJIAN, R.K. (1984), « Operationalizing Stage of Growth : an empirical Assesment of dominant Problems», Voir Hornaday, J. A., Tardley, jr. F. A., Vesper, K. H., *Frontiers of Entrepreneurship Research, Proceedings of the 1987 Entrepreneurship Research Conférence*, Babson Collège, Massachusetts.
- KRETCHMAN, L., CRANSON, L., JENNINGS, B. (1994), *L'entrepreneuriat : la création d'une entreprise*, Montréal, Guérin.
- KROEGER, C.R. (1974), «Managerial Development in the Small Firm», *California Management Review*, XVII(1), fall, pp. 41-47.
- KURATKO, D.F., HODGETTS, R.M. (1989), *Entrepreneurship : A contemporary Apprpach*, Chicago, Dryden Press.
- LEMAY, Marie-Andrée (1996), *Les modèles de développement d'entreprise : un concept à réviser*, mémoire de recherche présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi.
- LORRAIN, J., DUSSAULT, L. (1988), «Les difficultés, les solutions et la gestion: cas d'entreprises manufacturières en phase de survie et d'établissement », Université Montpellier, mai.
- LORRAIN, J., DUSSAULT, L., BELLEY, A. (1993), *Le processus de création d'entreprise et la performance initiale de la jeune entreprise : un modèle explicatif*, CCPM, Moncton, Nouveau-Brunswick.

QUINN, R.E., CAMERON, K. (1983), « Organization Life Cycles and shifting Criteria of Effectiveness : some preliminary Evidence », *Management Science*, 29(1), jan., pp. 33-51.

RAMANGALAHY, Charles (1990), *Le profil du rôle des propriétaires-dirigeants de petites et moyennes entreprises - une étude en fonction du stade de développement de leur entreprise*, Mémoire de recherche présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

SAMMUT, Sylvie (1996), « Processus de démarrage en petite entreprise et perspectives de croissance », *Actes du colloque Stratégie et croissance des PME*, 3^e congrès international francophone de la PME, Université du Québec à Trois Rivières, octobre, tome 1, pp. 535-553.

SWEENEY, G.P. (1983), *Les nouveaux entrepreneurs : petites entreprises innovatrices*, Édition d'Organisations.

SCOTT, M., BRUCE, R. (1987), « Five Stages of Growth in small Business », *Long Range Planning*, Grande Bretagne, 20(3), pp. 45-52.

STEINMETZ, L.L. (1969), « Critical Stages of small Business Growth », *Business Horizons*, XII(1), feb., pp. 29-36.

THATN, D.H. (1969), « Stages of Corporate Development », *The Business Quarterly*, winter, 34(4), pp. 32-45.

TIMMONS, SMOLLEN, DINGEE (1985), *New Venture Création*, 2nd édition, Irwin, Homewood, Illinois, pp. 26-27.

TOULOUSE, J.M. (1982), « Stades de développement de l'entreprise et les défis de l'entrepreneur », *Revue du Commerce*, 16, pp. 124-134.

ANNEXE 1 **SYNTHÈSE DES FAITS ET ACTIVITÉS RELEVÉS DANS LA LITTÉRATURE**

PHASE DE PREDEMARRAGE	
ETAPES	FAITS ET ACTIVITÉS
1. Entrepreneur potentiel	<ul style="list-style-type: none"> • Présence d'un individu présentant certaines caractéristiques psychologiques (Belley, 1989). • Entrepreneur prédisposé (Belley Dussault et Lorrain, 1991). • Caractéristiques personnelles de l'entrepreneur (Lemay, 1996)
2. Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Acquérir motivation (Gibb et Ritchie, 1982). • Facteur de discontinuité favorisant une modification à sa trajectoire de vie (Belley 1989). • Entrepreneur prédisposé perçoit un besoin non comblé (Belley, Dussault et Lorrain, 1991). • Motivations, éléments déclencheurs (Lemay, 1996).
3. Idée d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Invention (phase d'initiation, Kroeger, 1974). • Trouver l'idée qui semble raisonnable (Gibb et Ritchie, 1982). • Invention et développement d'un produit (phase de conception et développement, Kazanjian, 1988). • Identification d'une opportunité à exploiter (Belley, 1989). • Idée, projet (Belley, Dussault et Lorrain, 1991). • Élaborer l'idée, découvrir des occasions d'affaires (Kretchman, Cranson et Jennings, 1994). • Naissance de l'idée (ANCE, voir Sammut, 1996).
4. Validation	
a) Facteurs personnels :	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-évaluation : identification de ses forces et ses faiblesses en rapport avec la réalisation de l'idée d'affaires et le gestion de la future entreprise (Belley, Dussault et Lorrain, 1991). • Connaissance de soi, de ses intérêts pour la fonction d'entrepreneur, de ses forces et ses faiblesses (Fortin, 1992). • Auto-évaluation : identification de ses caractéristiques entrepreneuriales, ses aptitudes particulières, ses forces et ses faiblesses, ses objectifs personnels (Kretchman, Cranson et Jennings, 1994). • État des connaissances de l'entrepreneur (gestion et secteur) (Lemay, 1996).
b) Facteurs personnels et sociétaux	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité, perception qu'il peut créer une entreprise avec succès et que l'action est valorisée dans le milieu (Belley, 1989).

c) facteurs environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> • Valider l'idée, test de produit/service, technique, marché (Gibb et Ritchie, 1982). • Fabriquer et tester des prototypes (phase de conception et développement, Kazanjian, 1988). • Faisabilité, dépend de la disponibilité des ressources (Belley, 1989). • Développement et vérification d'un projet (phase de développement, Kuratko et Hodgetts, 1989). • A partir de l'analyse de l'environnement, l'entrepreneur potentiel prend des actions préventives visant à bien connaître son marché, le produit et les concurrents, avant toute décision importante engageant sa responsabilité (phase de prédémarrage, Archer, 1990). • Préfaisabilité, technique et marché (Belley, Dussault et Lorrain, 1991). • Conception de l'entreprise, description détaillée et vérification du marché (Fortin, 1992). • Avant de commencer la rédaction du plan d'affaires, il faut réaliser l'étude de marché, l'étude de faisabilité technique, l'étude de rentabilité du projet (Belley, Dussault et Laferté, 1996).
5. Planification	<ul style="list-style-type: none"> • Plan comment se lancer en affaires : identifier les ressources, les fournisseurs et les sources d'aide (Gibb et Ritchie, 1982). • Définition de la mission, des objectifs et de la philosophie (phase de développement, Kuratko et Hodgetts, 1989). • Plan d'affaires : planification stratégique et opérationnelle, identification et allocation des ressources (Belley, Dussault et Lorrain, 1991). • Plan d'affaires : planification des principales fonctions, budgétisation des opérations (Fortin, 1992). • Mise au point et développement du projet (Bruyat, 1993). • Plan d'affaires : mobilisation des ressources, organisation des opérations, planification financière (Kretchman, Cranson et Jennings, 1994). • Élaboration du projet (ANCE, voir Sammut, 1996). • Plan d'affaires formel ou informel. Étude de marché, planification des besoins financiers, recherche de partenaires, planification des ressources humaines et financières, analyse de l'environnement. (Lemay, 1996).
6. Négociation	<ul style="list-style-type: none"> • Négocier pour obtenir ressources financières, installations, contrats ; application du plan (Gibb et Ritchie, 1982). • Réunion des ressources financières (phase de conception et développement, Kazanjian, 1988). • Accumulation et accroissement des ressources (phase de développement, Kuratko et Hodgetts, 1989). • Constitution d'un réseau social favorisant l'obtention des ressources financières, de support émotionnel, d'informations importantes, de conseils, d'aide technique et professionnelle (Lorrain, Dussault, Belley, 1993).

PHASE DE DEMARRAGE	
ÉTAPE	FAITS ET ACTIVITÉS
7. Création et installation	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir forme juridique, constituer légalement entreprise (Gibb et Ritchie, 1982). • Établir clairement les liens avec les clients et les fournisseurs, établir une relation avec les professionnels qui peuvent aider (Gibb et Ritchie, 1982). • Développement de la technologie de production, acquisition des locaux et des installations (Phase de démarrage, Kazanjian, 1984). • Perfectionnement du produit (phase de commercialisation, Kazanjian, 1988). Appropriation des ressources (Belley, Dussault et Lorrain, 1991). • Déclenchement des procédures juridiques, actes de formation ; déclenchement des procédures financières, ouverture du compte bancaire et utilisation des ressources financières ; concrétisation des contacts clients et des accords avec les fournisseurs ; mise en place d'outils de travail, moyens de production ; planification de l'exploitation ; organisation de la structure interne (modèle stades de développement de l'entreprise, Fortin, 1992). • Lancement et création au sens juridique (Bruyat, 1993). Création juridique de l'entreprise (Sammur, 1996). • Début de la mise en œuvre du plan d'affaires. Acquisition des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles (Lemay, 1996).
8. Début des opérations commercialisées	<ul style="list-style-type: none"> • Naissance et survie, développer les systèmes nécessaires pour garder l'entreprise en opération (Gibb et Ritchie, 1982). • Créer et positionner l'entreprise, réaliser des ventes suffisantes, contrôler les coûts, instaurer un système comptable, recruter le personnel (Toulouse, 1982). • Production mise en branle, doit s'assurer d'un volume de vente suffisant (modèle stades de développement de l'entreprise Fortin, 1986). • L'entreprise lance la première série de fabrication commercialisée ou reçoit les premières commandes ; elle commence à fonctionner de manière opérationnelle et le chef d'entreprise se trouve directement confronté aux processus de montée en compétition (phase de démarrage, Fourcade, 1986). • Mise en marche de la production et de la mise en marché (phase de commercialisation, Kazanjian, 1988). • Lancement opérations commerciales, production et vente (Ramangalahy, 1990). • Établissement, organisation des ressources, début des opérations (modèle de l'itinéraire de l'entrepreneur en puissance, Fortin, 1992). • Obtention des premières commandes fermes ; début production ; début ventes (modèle stades de développement de l'entreprise, Fortin, 1992). • Durée de cette phase : deux ou trois premières années (Bruyat, 1993). • Démarrage, urgence de développer des stratégies de gestion visant la survie et la croissance (Kretchman, Cranson et Jennings, 1994). • Enregistrement des premières commandes (Sammur, 1996). • Lancement des opérations / démarrage de l'activité (ANCE, voir Sammut, 1996). • Début réel des opérations (Lemay, 1996).

ANNEXE 2

MODÈLE INTÉGRÉ DE PRÉDÉMARRAGE, DÉMARRAGE ET DÉMARCATIION

P R É D É M A R R A G E	FINALITÉ	TYPES D'ACTIVITÉS PRÉPONDÉRANTES	ÉTAPES	FAITS ET ACTIVITÉS
			1. Entrepreneur potentiel	• Présence d'un individu présentant des caractéristiques entrepreneuriales.
	DÉTERMINER	CONCEPTION	2. Motivation	• Acquisition de la motivation, influencée par : • un facteur de discontinuité qui l'incite à modifier sa trajectoire de vie ; • la perception d'un besoin non comblé dans l'environnement.
	SI OUI	ou	3. Idée d'entreprise	• Identification d'une opportunité à exploiter. • Invention et développement d'un produit ou service.
	OU NON	VALIDATION	4. Validation a) Facteurs personnels	• Auto-évaluation : caractéristiques entrepreneuriales, intérêts, forces et faiblesses.
		ou	b) Facteurs personnels et sociétaux	• Perception qu'il peut créer une entreprise avec succès et que l'action est valorisée dans le milieu.
	L'ENTREPRISE DOIT ÊTRE		c) Facteurs environnementaux	• Fabrication de prototypes et réalisation de tests de produits/services. • Réalisation d'études de marché, d'études de faisabilité et de faisabilité technique, et d'études de rentabilité.
	CRÉÉE	PLANIFICATION ou	5. Planification	• Réalisation d'un plan d'affaires comprenant principalement l'élaboration du projet, la planification stratégique et opérationnelle de la future entreprise.
		NÉGOCIATION	6. Négociation	• Négociations visant l'obtention des ressources financières essentielles à la création de l'entreprise.
DÉMARCATIION				
D É M A R R A G E	ASSURER LA	OPÉRATION ou	7. Création et installation	• Constitution légale de l'entreprise. • Ouverture des comptes bancaires. • Perfectionnement du produit et, ou, service. • Développement de la technologie de production. • Acquisition et installation des actifs nécessaires aux opérations et à la gestion. • Conclusion d'ententes avec les fournisseurs. • Concrétisation de contacts avec les clients potentiels.
	SURVIE DE L'ENTREPRISE	ORGANISATION ou CONTRÔLE	8. Début des opérations commercialisées	• Début des opérations : production des biens et prestation des services. • Début de la mise en marché. • Début des ventes. • Développement de stratégies de gestion et de différents systèmes (notamment un système comptable). • Contrôle des coûts. • Recrutement et embauche du personnel.

DURAND, S., BENOIT, R., MARTEL, D.